



Univetat Jaume I de Castelló

Facultad de Ciencias Jurídicas y Económicas

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

BIENESTAR Y CLIMA LABORAL EN UNA EMPRESA DE CASTELLÓN

Trabajo Final de Grado realizado por:

Carlota Muñoz Guardiola

Tutorizado por:

Edgar Bresó

Castellón, 27 de mayo del 2017

ÍNDICE

1. Introducción
 - a. Bienestar laboral
 - b. Clima Laboral
 - c. Inteligencia emocional
2. Método
 - a. Sujetos
 - b. Instrumento
3. Resultados
 - a. Bienestar laboral
 - b. Clima laboral
4. Plan de mejora
 - a. Comunicación
 - b. Motivación
5. Conclusiones
6. Reflexión final
7. Limitaciones
8. Bibliografía
- Anexo I
- Anexo II

“Escoge un trabajo que te guste, y nunca tendrás
que trabajar ni un sólo día de tu vida” Confucio

Si por un momento nos paramos a pensar en la cantidad de horas que dedicamos al trabajo, ¿nos merece la pena? Una jornada habitual de trabajo son 8h al día, lo que significa que dedicamos un tercio de nuestro día a realizar una actividad que nos vemos obligados a hacer, y que en principio no es a lo que más nos gusta dedicar nuestro tiempo, y así durante aproximadamente 46 años de nuestra vida. Pensado así, todos tenemos una vida quizás un poco deprimente, una vida donde la mayor parte del tiempo la dedicamos a actividades que no nos llenan como personas y que no nos hacen felices; pero esto no tiene porqué ser así, de hecho, no es así para todo el mundo.

Con todos estos datos de horas y de tiempo invertido en el trabajo es evidente que el trabajo influye en nuestro estado anímico, no sólo durante las horas que le dedicamos a este, sino en nuestro día en general. Hay personas que lo ven exclusivamente como una forma de ingresos, como aquello que deben hacer para sobrevivir, y no lo llevan más allá; para otros en cambio el trabajo ocupa la mayor parte de su tiempo, conllevando esto una gran implicación personal, y con ello un significado más emocional que meramente económico. Por ello es posible hablar de dos tipos de contratos que todo trabajador establece con su organización, en primer lugar el contrato laboral, que hace referencia a aquel contrato físico donde se muestran las condiciones laborales y salariales del puesto de trabajo; y en segundo lugar un contrato psicológico, que quizás sea el más desconocido para la sociedad. Este último hace referencia a aquellas expectativas que el trabajador tiene con la empresa, o simplemente con el trabajo que realizará, y pueden ser tales como estatus, reconocimiento, desarrollo de carrera, etc., las cuales pueden ser igual o incluso más importantes que las condiciones salariales, pues el incumplimiento o la insatisfacción de estas expectativas puede generar estrés y frustración en el trabajador.

Por todo esto me parece de gran importancia entender cómo el trabajo puede afectar a cada una de las personas de forma diferente, y como para cada una de ellas este tiene un significado u otro. Esta reflexión entra de lleno con lo que se conoce como *el significado del trabajo*. Este concepto hace referencia a la “actitud psicosocial hacia el trabajo, que las personas van desarrollando antes y durante el proceso de socialización laboral” (Salanova, 1996), siendo este diferente no sólo dependiendo de las personas, sino también de la época en la que nos encontremos. Si nos remontamos a la época precivilizada, en la Grecia

clásica, podemos ver como el trabajo se entendía como una actividad indigna, la cual era propia únicamente de los esclavos, ya que los denominados ciudadanos libres dedicaban su tiempo libre al ocio, es decir, a aquellas actividades en las que tenían un interés y que, habitualmente, suponían una ausencia de esfuerzo físico. Si seguimos avanzando en nuestra línea cronológica nos encontramos con la aparición del cristianismo y del judaísmo, época en la que el trabajo adquirió un significado de castigo y sacrificio, ya que hacía referencia a aquellas actividades que comportan fuerza y agotamiento, pero que se realizaban por y para Dios. Pero esta concepción cambia radicalmente cuando nos situamos en la época industrial, ya que empieza a entenderse como una actividad necesaria para bienes y servicios, es decir, se empieza a trabajar por una motivación económica. Del mismo modo sucede en la actualidad, el trabajo, por un lado, sigue significando para la sociedad una forma de conseguir beneficios con los que adquirir bienes y servicios, pero por otro lado ha adoptado otro significado novedoso, el cual choca radicalmente con la concepción que se ha tenido hasta ahora del trabajo, y es la idea de que este nos puede repercutir en un desarrollo personal y profesional.

Una vez conocemos la evolución histórica del significado del trabajo y el valor que este adquiere en las diferentes épocas podemos concluir que este depende de tres dimensiones diferentes:

1. *La centralidad que el trabajo ocupa en la vida de las personas.* Esto se puede medir de dos formas diferentes, en primer lugar fijándonos en la centralidad absoluta, es decir, en la creencia generalizada sobre la importancia del trabajo en la vida de las personas, la cual dependerá de los valores y creencias que la sociedad genere; y en segundo lugar analizando la centralidad relativa, es decir, comparar el tiempo que una persona le dedica al trabajo con el que le dedica al ocio, al descanso o a sus seres queridos
2. *Las normas sociales existentes sobre el trabajo,* las cuales dependen del país y del momento histórico en el que nos encontremos, pero, a groso modo, puede diferenciarse entre la concepción del trabajo como derecho y la concepción del trabajo como obligación. Las personas que lo entienden como un derecho asumen la importancia que tiene el trabajo, y consideran que su derecho va más allá de tener un empleo, este ha de ser interesante y enriquecedor. Por otra parte, aquellas que lo ven como una obligación, sienten que es su deber para contribuir con la sociedad, y que deben hacerlo les guste o no.

3. *Los valores que se les da al trabajo y las metas que quieren conseguirse con este*, pues no todos trabajan por el mismo motivo. Aquí podemos agrupar las diferentes razones por las que se trabaja en dos grandes bloques, por una motivación extrínseca, es decir, para conseguir un beneficio económico; o por una motivación intrínseca, que sucede cuando el verdadero interés radica en el trabajo en si, y no en lo que se consigue con este.

Dicho lo cual, parece obvio que si dedicamos tanto tiempo de nuestra vida al trabajo este nos tenga que generar un bienestar, pero, como hemos visto que no para todo el mundo el trabajo significa lo mismo, las organizaciones deben de ser capaces de ofrecer a cada miembro de su plantilla aquello que le hará estar feliz trabajando. Y es de este modo es cómo nacen las organizaciones saludables. Si reflexionamos acerca de este nuevo concepto vemos que está compuesto por dos términos: organización y salud. El primero de ellos, organización, hace referencia a la forma en la que se estructura el trabajo dentro de una empresa, es decir, al diseño de puestos de trabajo, de horarios, de dirección, etc. Y el segundo término, saludable, indica “que es posible distinguir entre sistemas de organizaciones sanos y enfermos” (Salanova, 2009). En definitiva, estas organizaciones son aquellas que “realizan esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar la salud de los empleados mediante buenas prácticas relacionadas con la mejora de las tareas (por ejemplo, con el diseño y rediseño de puestos), el ambiente social (canales de comunicación abierta, por ejemplo) y la organización (estrategias de conciliación trabajo/vida privada)” (Salanova, 2008; Salanova y Schaufeli, 2009).

Entonces la cuestión que se nos plantea ahora es, ¿cuáles son aquellos requisitos cruciales para diferenciar una organización saludable de una que no lo es?. Para ello existen trabajos como el de Great Place to Work, que ayudan a diagnosticar aquellas empresas que cumplen con los requisitos para ser saludables. Para esta organización en concreto “un gran lugar para trabajar es aquel en el que uno confía en las personas para las que trabaja, está orgulloso de lo que hace y disfruta de las personas con las que trabaja”, según Robert Levering, co-fundador de Great Place to Work, por ello Great Place to Work da una gran importancia a la confianza, e incluso ofrece en su página web herramientas para poder mejorarla.

Otro de los aspectos a resaltar sobre este tipo de organizaciones son las prácticas que realizan día a día, como por ejemplo autonomía, formación, desarrollo de carrera, confianza, apoyo, etc., ya que gracias a estas se genera en los empleados capital psicológico positivo, es decir “un estado de desarrollo psicológico positivo del individuo” (Luthans, 2004), el cual está compuesto fundamentalmente por cuatro características de las personas:

1. Autoeficacia, que se conoce como la confianza para creer que eres capaz de realizar tareas retadoras.
2. Optimismo, gracias al cual nos atribuimos actitudes positivas sobre el éxito actual y el futuro.
3. Esperanza, que trata de perseverar y redirigir metas para tener éxito
4. Resiliencia, conocido como la capacidad de sostenerse y levantarse ante problemas y adversidades.

Además de cuidar las relaciones inter-organizacionales las organizaciones saludables también valoran el impacto positivo extra-organizacional, buscan ofrecer una imagen saludable y positiva y son empresas con responsabilidad social corporativa. Es por todo esto por lo que atraen y retienen talentos, pues es lógico que todas las personas buscan trabajar para una compañía que agrupe todas estas características.

Bienestar laboral

Todo lo que hemos explicado hasta ahora nos lleva a este concepto de bienestar laboral, al objetivo principal de este trabajo y a su propio centro. Siguiendo a Perkun y Frese (1992), y tal y como hemos señalado al inicio de este proyecto, el trabajo es uno de los aspectos más importantes en la vida del ser humano, además ocupa para algunas personas, una de las áreas más fundamentales de la vida, junto con el amor y las relaciones sociales; por ello es habitual que en estas las personas se desarrollen, y que lo hagan mediante la mediación de las emociones (Cifre, 1999). Por otro lado, numerosas investigaciones, como la llevada a cabo por los autores nombrados anteriormente, afirman que las emociones de los trabajadores pueden influir no sólo en su vida privada, sino también en el desarrollo de la actividad empresarial, y con ello en su productividad, por lo que un bienestar adecuado de los empleados puede derivar en un buen desarrollo económico así como en una cultura basada en la buena salud.

Con todas estas consideraciones parece de gran importancia encontrar un modo de evaluar el bienestar laboral de las empresas, ¿no?, pues de esto va a depender, en parte, la productividad de nuestras empresas. Uno de los modelos más conocidos y utilizados para este fin es el modelo vitamínico de Warr. En este se pueden diferenciar las características del puesto de trabajo que producen un grado mayor o menor de bienestar, así como las características propias de los trabajadores a nivel más individual. Warr (1987) estableció 12 características que puede poseer un puesto de trabajo y que producen dicho efecto.

1. La oportunidad de control: Hace referencia a la influencia personal, es decir, a la autonomía, libertad de decisión, participación y libertad en la toma de decisiones.
2. La oportunidad para el uso y la adquisición de habilidades: Se debe entender el trabajo como un entorno potencial para el uso y desarrollo de competencias y conocimientos.
3. Metas generados externamente: Un trabajo debe tener ciertas demandas externas que supongan un desafío para el trabajador, pero con baja carga y sobrecarga de trabajo. Si no podríamos incurrir en un conflicto de rol, entre otras.
4. Variedad de tareas, es decir, que haya cambios en el contenido de las tareas y los contactos sociales.

5. Claridad del entorno: El trabajador debe tener claro en todo momento cuales son las expectativas que se tienen de él, cuál es su rol y cuáles son sus tareas.
6. Oportunidad de contacto interpersonal: Es importante el contacto social, la calidad en las relaciones sociales, la dependencia de los demás y el trabajo en equipo.
7. Salario: El trabajador debe tener un salario, y tiene que considerarlo justo.
8. Seguridad física: Las condiciones de trabajo tienen que ser adecuadas, con un grado de riesgos mínimo. Además que la calidad de los equipos de protección individual y de trabajo en general, debe ser buena.
9. Posición socialmente valorada: Es importante conocer la relevancia que tienen las tareas para el trabajador, así como que él sepa qué contribución hace en la sociedad, pues las personas buscamos tener un status social alto.
10. Apoyo del supervisor: Consideración por parte de los jefes, así como un trato justo por parte del supervisor y una preocupación por el bienestar propio.
11. Desarrollo de carrera: El puesto de trabajo tiene que dar la oportunidad de que los miembros de la empresa puedan promocionarse.
12. Equidad: Debe haber justicia dentro de la propia organización, equidad en las relaciones de la organización con la sociedad.

La analogía de las vitaminas

Este modelo ha sido analizado en diferentes países, y por tanto se ha demostrado la importancia que tienen estos componentes para la salud laboral, y con ello para el bienestar de los trabajadores. Su nombre, modelo vitamínico de Warr, es una metáfora entre la importancia de las vitaminas para el organismo humano, y la importancia de las doce características para el bienestar laboral. Como ya es sabido, no se puede vivir sin la adquisición de vitaminas a partir de ciertos alimentos, ya que no consumir las vitaminas necesarias puede llevarnos a un deterioro físico y mental, pero sin embargo, una vez ya hemos alcanzado los niveles de vitaminas normales y adecuados para nuestro sistema una mayor entrada de estas no aumentaría nuestra salud, sino que con algunas vitaminas se estabilizaría el efecto, pero con otras se produciría el efecto contrario al esperado, es decir, que disminuirían nuestros niveles de salud. Esto mismo sucede con las doce características explicadas en el esquema anterior.

Si volvemos al esquema anterior, y nos fijamos en las doce características de Warr y en los factores que las componen, entenderemos la analogía con las vitaminas. Las que agrupadas entre la 1 y la 6 (ambas incluidas) pertenecen al grupo de aquellas que su efecto decrece a medida que aumentan. En el caso de por ejemplo la oportunidad para el uso del control personal vemos que uno de sus componentes es la autonomía, lo cual es evidente que es saludable en su justa medida, pues su abuso en el trabajo puede que genere confusión entre los trabajadores. Este grupo pues recibe el nombre de decremento adicional, y se engloban todas aquellas que, una vez superado el límite de equidad, producen efectos negativos. Por otro lado encontramos las llamadas de efecto constante. Estas son las establecidas entre la 7 y la 12 en el esquema anterior (ambas incluidas) y se caracterizan por dejar de producir efectos sobre el trabajador cuando ya se ha adquirido su nivel adecuado, es decir, a medida que las vamos aumentando los efectos positivos aumentan con estas, pero llegará un punto en el que este efecto dejará de producirse, pues ya se habrá encontrado el nivel equitativo. Por ejemplo, en el caso de la seguridad en el trabajo. Es evidente que a cuanta más seguridad más cómodos y mejor se sentirán los trabajadores, pero una vez el nivel de seguridad ya es el adecuado para el puesto de trabajo no es necesario aumentarla, pues ya dejaría de ser efectiva, y por tanto no produciría ningún efecto.

Por tanto, es importante conocer estas doce fuentes ambientales de bienestar laboral, y saber cuál es el efecto que produce cada una de ellas en los trabajadores,

para así poder aplicar unas prácticas de recursos humanos que se adecuen a las necesidades individuales, ya que de este modo no sólo conseguiremos un bienestar en los trabajadores, sino también un buen clima laboral, ya que como veremos a lo largo del trabajo estas dos están íntimamente relacionadas entre ellas.

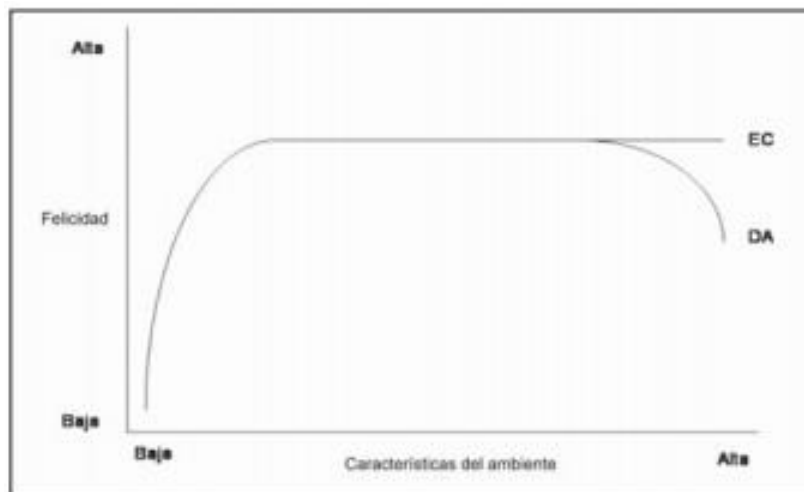


Figura 1. La analogía vitamínica: "disminución adicional" (DA) y "efecto constante" (EC) en las relaciones entre las características del ambiente y la felicidad.

Clima laboral

Este concepto ha generado controversia a lo largo de los años, y de hecho aún existe cierta confusión por su parecido al de cultura organizacional. Su desarrollo empezó con los estudios de Lewin (1939), en el que se establecía que los comportamientos de los trabajadores no dependían exclusivamente de sus características personales, sino que había ciertos aspectos ambientales que modificaban también su comportamiento, ya que el individuo está inmerso dentro de un clima determinado por la naturaleza particular de la organización (Brunet, 1987).

Siguiendo con la línea cronológica Likert (1961) y después Kahn (1963) desarrollaron diferentes estudios donde no sólo analizaron los efectos que tenía el clima laboral en el proceso de producción y en sus resultados, tal y como se había hecho hasta ahora, sino que enfatizaron la idea de que el clima laboral también tenía consecuencias sobre los trabajadores. Estos autores pues defendían la idea de que las condiciones creadas en el puesto de trabajo tenían fuertes efectos sobre los empleados de la organización.

Posteriormente hubo numerosas investigaciones sobre este concepto, donde se intentaba relacionar diferentes aspectos de la organización con el clima laboral. Es estos estudios participaron diferentes autores, como Payne y Pugh (1976), que intentaron relacionar la estructura organizacional con el clima laboral, con resultados no demasiado concluyentes. Del mismo modo Schinder y otros autores intentaron establecer las causas y dimensiones del clima laboral, mientras que Hellrieger y Slocum (1974) resolvían uno de los errores que se encontraron a la hora de estudiar el clima laboral, que era centrarse en estudios a nivel individual cuando se quería llegar a un concepto organizacional. Para ello establecieron que cuando el clima es medido a nivel individual se habla de clima psicológico, y no organizacional, siendo este último el estudiado a nivel organizacional.

Finalmente, aunque este término apareció por primera vez en 1939 con Lewin, no fue hasta 1985 con Peiró que se desarrolló y formuló, cuestionándose que las organizaciones son componentes importantes para el desarrollo psicológico de los individuos.

Debido a la general controversia que hubo con este término aún no hay ningún acuerdo sobre cómo definirlo. Morgan y Volkwein (1992) delimitaron cuatro esferas diferentes para poder encontrar una definición válida del concepto. La primera es bajo un enfoque estructural, donde el clima se manifiesta como el resultado de una estructura

concreta, sin entrar en juego las percepciones de los individuos; “el clima se forma porque los miembros de la organización se encuentran expuestos a unas mismas características individuales” (Guion, 1973). Sin embargo, si nos centramos en el enfoque perceptual, el clima se forma en base al individuo, por lo que sería un proceso psicológico sobre las características de una organización. Si ahora nos centramos en el enfoque cultural, el clima se forma cuando los diferentes miembros de una organización interactúan entre ellos. Sin embargo, si nos fijamos en una perspectiva más interactiva, el clima dependerá de la forma en la que los individuos de la organización respondan a ciertos aspectos.

Una vez conocemos qué es el clima laboral y la importancia que este tiene tanto en el desarrollo de las personas como en el de la organización, vamos a explicar cómo se analiza este dentro de las empresas. Una de las formas más habituales y con más arraigo en la actualidad es mediante el cuestionario FOCUS-93, desarrollado por el equipo de la Unidad de Investigación de Psicología de las Organizaciones y del Trabajo de la Universidad de Valencia. Este está compuesto por 40 ítems que engloban las diferentes dimensiones relevantes del clima laboral: apoyo, orientación de reglas, orientación a metas e innovación (Gonzalez Romà, 1999)

Con todo esto resulta más fácil entender la relación tan íntima que existe entre el clima laboral y el bienestar, pues ambos son causa y efecto del otro. Si todos nuestros empleados poseen un alto nivel de bienestar laboral es muy probable que el clima organizacional sea saludable, igual que lo es el estado de sus trabajadores, y viceversa. Por el contrario, si el nivel de bienestar de los miembros de una empresa es bajo, seguramente el clima organizacional no sea el esperado, y viceversa. Por tanto resulta evidente que si queremos mejorar el bienestar de la plantilla de una empresa, analicemos también cuál es su clima laboral.

Inteligencia emocional

Este es el tercer y último concepto que juega un gran papel en el desarrollo de este trabajo. La Inteligencia Emocional es un concepto psicológico que pretende describir el papel y la importancia de las emociones en la funcionalidad intelectual (Thorndike 1920; Gardner 1993; Salovey y Mayer 1990). Está compuesto por tres ramificaciones diferentes: la social, la de personalidad y la de las emociones. La primera de estas trata de concretar cuáles son aquellas características o habilidades que ayudan a una persona a entender y poder manejarse en un contexto social, donde lo más importante es la capacidad de entender tanto tus emociones como las de los demás. En el segundo ámbito se estudia

cómo las características estables de la personalidad de las personas influyen en el desarrollo de ciertas situaciones. Y por último, se estudia cómo se desarrollan las emociones en diferentes situaciones.

Actualmente se ha despertado un gran interés por este término y por lo que conlleva, llegando este hasta el ámbito de las organizaciones. Hasta no hace mucho en las empresas el principal interés era el coeficiente intelectual, dejando de lado a aquellas habilidades no cognitivas, pues se dudaba de su eficacia en el desarrollo empresarial. Pero a medida que este concepto se fue extendiendo llegó también al ámbito de las organizaciones, considerándose diferentes formas en las que la inteligencia emocional influye. Algunos autores, como Cooper y Sawaf (1997) o Fineman (2000) atribuyen su importancia a aquellos aspectos relacionados con la actitud y el comportamiento, como por ejemplo el liderazgo interpersonal, la comunicación grupal y el aprendizaje. Otros autores como Mayer y Salovey (1997) defienden que aquellos trabajadores que tienen una inteligencia emocional más alta son más eficientes en tareas que conllevan decisiones de mayor complejidad. Y por último, Goleman (1988) relaciona la inteligencia emocional con la capacidad de comunicarse de forma asertiva y positiva en el medio organizacional, por tanto, surgen importantes relaciones entre la inteligencia emocional y el ambiente, es decir, el clima laboral.

Si nos centramos en este último enfoque de Goleman vemos cómo se relacionan todos los conceptos que hemos ido explicando durante este trabajo, y cómo modificando uno de ellos podremos alterar todos los demás. ¿Y como los modificamos?

OBJETIVO

Tras estos cuatro años estudiando el grado de Relaciones Laborales y Recursos Humanos se plantea una situación en la que una empresa hostelera de Castellón no está en sus mejores momentos; ha notado un descenso en la productividad, sin embargo el número de clientes sigue siendo el mismo, así como un aumento en el absentismo de los empleados, que dicen “trabajar sin ganas y porque no tienen otro remedio”. Tras esta situación el encargado del restaurante decide contactar conmigo, para que tras una exhaustiva investigación solucionemos el problema.

El objetivo principal es entonces, mejorar la situación que anteriormente se ha descrito dentro de esta empresa de Castellón, enfocándonos en toda su plantilla en general, puesto que el problema no está centrado en un grupo en concreto de empleados/as.

Objetivos secundarios

Para llevar a cabo el objetivo principal de este trabajo se han establecido una serie de objetivos secundarios, con el fin de facilitar el proceso de análisis y de resolución. El primero de estos es elegir los instrumentos de medida que sean más adecuados para analizar cada una de las variables que se han explicado al inicio de este proyecto. Para ello se analizan los diferentes métodos de investigación que tenemos en el ámbito de las Ciencias Sociales y se escoge el más adecuado para nuestro caso.

Una vez que ya se ha escogido el método más adecuado, el segundo de los objetivos secundarios es evaluar mediante este formulario elegido a los empleados/as de la empresa. Para ello se informa a toda la plantilla de qué estamos midiendo y por qué, y se ponen a su disposición los cuestionarios, para que de forma voluntaria los respondan.

Cuando ya tenemos los resultados pasamos al tercer objetivo secundario, que es analizar las respuestas de cada uno de ellos. En este momento podremos acercarnos a la solución del problema, ya que conoceremos cuál es su causa; pero no sólo eso, sino que abordaremos también la relación que existe entre las tres variables que estamos estudiando a lo largo de este trabajo. Es obvio pensar que si existe un buen clima laboral el bienestar de los trabajadores será mayor, así como que si la inteligencia emocional de los trabajadores es alta el clima laboral seguramente sea sano. Pues bien, mediante el análisis

de los cuestionarios que respondan los empleados de nuestra empresa podremos ratificar o desmentir nuestra hipótesis, y establecer una relación entre nuestras tres variables: bienestar, clima laboral e inteligencia emocional.

Una vez tenemos una conclusión en claro sobre cuál es la causa del problema que se presenta en nuestra empresa nos encontraremos en nuestro cuarto objetivo secundario, que es hacer un feedback con el encargado que nos contrató, para explicarle qué es lo que hemos sacado en claro de todo el proceso y de los cuestionarios, cuál es nuestra opinión y cómo creemos que podría mejorar la situación de la empresa. En este proceso el encargado daremos pie al encargado de la empresa a que nos cuente cuál es su opinión, pues lo importante no es sólo que él conozca nuestro punto de vista, sino también que nosotros sepamos qué ha ido percibiendo él entre los trabajadores y cuál cree que es la causa. Una vez que se han compartido opiniones y se le ha ofrecido cuál es nuestro plan de mejora, si el encargado lo acepta y decide seguir con el proceso pasaremos al quinto y último objetivo secundario.

Este último objetivo secundario es por tanto fijar una propuesta de intervención que mejore la situación de la empresa. Para ello se deben tener en cuenta diferentes variables, como los resultados de los cuestionarios, el presupuesto del que dispone la empresa para llevar a cabo el plan de mejora, así como las características individuales de los trabajadores/as y las de la empresa.

MÉTODO

Sujetos

La muestra está compuesta por un total de 25 empleados/as, que podemos dividir según el puesto de trabajo que ocupan. Encontramos entonces 13 camareros/as, 4 cocineros, 2 limpiadoras, 2 encargadas de sala y 2 encargadas de cocina. La edad oscila entre 20 y 30 años, aunque encontramos algunas excepciones, con edades de alrededor de los 40, y el tiempo de experiencia dentro de la empresa es muy diferenciado, habiendo casos de 1 mes hasta casos de 8 años.

Instrumentos

Para cada uno de las variables se estableció un instrumento de medición diferente, aunque se eligieron cuestionarios escritos para todas las variables.

Para el *bienestar laboral* se ha utilizado un cuestionario de propia creación, basado en el cuestionario qBLG, desarrollado por Josep M. Blanch, Miguel Sahagún, Leonor Cantera y Genís Cervantes en el 2010 en la Universidad Autónoma de Barcelona. Este está compuesto de 10 ítems con 3 posibles respuestas, los cuales analizan cada uno de los factores que influyen en el bienestar de los trabajadores, que son: las relaciones sociales entre compañeros, el feedback entre los superiores y los empleados, la posibilidad de compaginar la vida social con la laboral y la percepción de que tu trabajo está valorado. Para su análisis no se estableció ninguna puntuación para cada una de las respuestas, sino que se ha analizado cada una de ellas de forma individual, pues la mayoría de ellas ofrecían una información más cualitativa que cuantitativa. Un ejemplo de estos ítems es “¿Cuánto conoces a tus compañeros/as de trabajo? a. Lo justo y necesario para ser compañeros del trabajo, b. Solemos salir juntos después del trabajo, c. Somos grandes amigos”

Para el *clima laboral* también se ha utilizado también un cuestionario de propia creación, basado en el cuestionario de Litwin y Stringer. Este se compone de 10 ítems con 3 posibles respuestas, los cuales valoran cada uno de los factores que influye en la existencia de un tipo de clima laboral u otro, entre los que podemos destacar el compañerismo, la percepción de sentir que formas parte de la empresa y la comunicación. Como en el caso anterior su análisis no se hizo con puntuaciones y parámetros, sino que se analizaron las

respuestas de forma individual extrayendo las estadísticas de cada una de ellas. Un ejemplo de estos ítems es “Cuando necesito ayuda con una tarea... a. Los compañeros de rango me ayudan en lo posible. b. Acudo a mi superior a ver si este puede ayudarme. c. Nada, a no ser que no pida personalmente”

RESULTADOS

En primer lugar se analizaron las encuestas de forma individual, es decir, se hizo una primera lectura de todos los resultados, para así poder tener en cuenta variables personales que son importantes para el análisis de los resultados. Estas son la edad, el puesto de trabajo y los años de experiencia en la empresa. El motivo por el que se decidió analizar los resultados teniendo estas variables en consideración es muy sencillo, pues hay que tener en cuenta que el puesto de trabajo que esta empresa ofrece va dirigido a un perfil de trabajador/a muy concreto. En primer lugar se buscan personas jóvenes, de entre 20 y 30 años, que no necesiten el salario de una jornada completa para poder vivir, pues la cantidad de horas trabajadas al mes no ofrecen la posibilidad de tener un salario que supere el Salario Mínimo Interprofesional, por tanto, si alguno de los trabajadores/as de la empresa se sale de este perfil será más lógico que su nivel de bienestar disminuya, pues este trabajo no le ofrece aquello que necesita.

El puesto de trabajo que el trabajador/a ocupe en la empresa también debe tenerse en consideración, ya que en la empresa conviven tanto diferentes niveles jerárquicos como diferentes tipos de trabajos. Por ejemplificar con los casos más evidentes, la carga de trabajo que tiene una encargada de sala no es la misma que la que tiene el personal de limpieza, pues las encargadas tienen un tipo de trabajo más mental al tener que ocuparse de que todo esté en orden, mientras que los limpiadores tienen un trabajo muy físico, pues tienen que cargar con peso y realizar posturas cansadas como agacharse, estirarse, etc., lo cual también puede influir en el nivel de bienestar, aunque quizás no de forma tan evidente, pues entran en juego los gustos más personales de cada uno.

La última de las variables individuales que se tuvo en cuenta a la hora de analizar los resultados fueron los años de experiencia en la empresa. Esta juega un papel negativo en cuanto al bienestar laboral, aunque parezca contradictorio. En primer lugar, aquellos trabajadores que llevan en la empresa más de 10 meses tienen opiniones más negativas, pues parecen estar más quemados con los superiores, o incluso con la organización en

general. Por otro lado sienten que tienen más derechos sobre aquellos que llevan menos tiempo, lo que genera malestar no sólo en ellos mismos, sino también en el equipo en general, pues cuando creen que se les prioriza a lo más nuevos antes que a ellos evidencian su opinión al respecto.

Bienestar laboral.

Si analizamos este cuestionario a grandes rasgos el resultado ha sido favorable, pues la mayoría de trabajadores se sienten cómodos en la empresa, pero coinciden en que “podrían estar mejor”. La primera de las preguntas hacía referencia a cómo se sentían cada uno de los empleados/as en la empresa. El 33.3% de los trabajadores/as puntuó 5 (que es la puntuación más alta), quedándose finalmente una media de 4 puntos, pues un trabajador/a puntuó un 2, cuatro trabajadores/as un 3 y tres trabajadores/as un 4. De este análisis podemos destacar al trabajador/a que puntuó esta pregunta con la nota más baja, y si nos paramos a analizar sus características individuales y sus respuestas nos damos cuenta de que el primero de los problemas que este empleado tiene es que siente que para el tiempo que lleva en la empresa (30 meses) no se le escucha ni se le valora lo suficiente.

Siguiendo con el análisis del cuestionario nos encontramos con la siguiente pregunta, que hace referencia a la capacidad que este tipo de trabajo ofrece a los empleados/as de poder compaginar su vida laboral con la personal. La mayoría de ellos (58.33%) opina que sólo a veces, aunque un gran porcentaje de trabajadores (25%) ve que esto no se le permite. La razón por la que las respuestas son tan negativas en esta pregunta es por el tipo de horarios que ofrece el sector hostelero, pues la mayoría de los trabajadores tiene una jornada de trabajo partida, es decir, trabajan unas horas a mediodía, y otras tantas por la noche, acabando la jornada de trabajo habitualmente a horas que rondan entre las 1 y las 2 de la madrugada. Estos horarios dificultan evidentemente la vida social, pues cuando terminan la jornada laboral los fines de semana, como ya hemos dicho anteriormente, es demasiado tarde y están demasiado cansados para poder hacer planes como por ejemplo salir a cenar.

La siguiente pregunta intenta analizar el compañerismo que hay entre los empleados/as, pues es un aspecto que puede ser muy positivo para el bienestar en el trabajo. En este caso hay un empate a cinco personas entre los que respondieron que “les gusta salir a tomar algo después del trabajo con los compañeros”, y entre los que “nos relacionamos lo justo y necesario”. Para poder entender esta respuesta intentamos relacionarla con el bienestar que siente cada uno de los trabajadores, y no encontramos

ninguna relación, pues trabajadores que respondieron no tener relación con los compañeros puntuaron su nivel de bienestar con la nota más alta, y trabajadores que dicen salir a tomar algo después del trabajo puntuaron su grado de bienestar con un 3.

Sin embargo, en la siguiente pregunta “¿Cómo te sientes al entrar en tu puesto de trabajo?”, la mayoría de los empleados/as (50%) respondió “feliz de poder ver a mis compañeros”, mientras que solamente un 16.67% respondió que “cansado y sin ganas de nada”, por lo que aquí podemos ver cómo la relación con los compañeros es un aspecto que la mayoría tiene en cuenta a la hora de trabajar.

La siguiente pregunta valora la remuneración de este trabajo, cuestionando a los trabajadores si “respecto el trabajo que realizan, creen que tienen un salario justo”. Cómo era de esperar la mayoría (58.33%) respondió que no, y sólo un trabajador respondió que sí. Si analizamos la encuesta de este trabajador de forma individual vemos que el grado de bienestar que eligió fue el más elevado de la escala, y que en las cuestiones de compañerismo respondió que le gusta llevarse bien con los compañeros. Por lo que parece que esta persona es feliz trabajando, y por ello puede considerar que tiene un salario justo.

Siguiendo con el análisis del cuestionario nos encontramos con una cuestión que trata el aspecto de la comunicación en el trabajo. En esta se cuestiona a los empleados/as si se sienten escuchados en el trabajo, obteniendo resultados muy igualados, aunque la mayoría de ellos (41%) respondió que sí, pero que las medidas que proponen no se llevan a cabo.

La siguiente pregunta trata de medir qué grado de orgullo sienten los empleados/as de hacia este restaurante, preguntándoles si recomendarían este trabajo a algún amigo. La mayoría de ellos (41.67%) respondió que no, aunque la diferencia con las demás respuestas no es muy significativa, pues un 33.33% dijo que no estaba tan mal, y un 25% que sin duda lo recomendaría.

Y por último se evaluó la opinión que los trabajadores/as tienen sobre las tareas que realizan. Los resultados fueron positivos, pues un 70% opina que su trabajo es retador y entretenido, mientras que solamente un 30% considera que son difíciles o aburridas.

Clima laboral

Al analizar los resultados de estas encuestas de forma general vemos que las respuestas nos apuntan a una empresa donde el clima laboral no es demasiado bueno, sin embargo, en la pregunta “En general, ¿qué opinas de tu empresa?”, donde cada uno podría

escribir su opinión libremente los comentarios no indican el descontento de los trabajadores/as, pues en estos valoran muy positivamente la relación entre los compañeros/as. Esta relación de compañerismo se refleja también en la primera de las preguntas, en la que se cuestiona a los trabajadores/as que hacen cuando necesitan ayuda en algún aspecto. La mayoría, un 83.33%, respondió que piden ayuda a un compañero de igual cargo, y solamente una persona respondió que pediría ayuda a su superior, por lo que podemos ver reflejada la poca confianza con los superiores, y la buena relación que hay entre compañeros de igual cargo.

Si seguimos analizando la encuesta sobre el clima laboral vemos que la siguiente pregunta valora la comunicación interna de la empresa, y se cuestiona a los empleados/as si últimamente han recibido algún tipo de información. Solamente 2 personas respondieron que saben toda la información necesaria de la empresa, y si nos fijamos en sus características individuales vemos que el cargo que ocupan es el de encargadas, por lo que es evidente que conocen esta información. Sin embargo la mayoría de empleados (44.44%) dice no haber recibido ninguna información ni sobre la empresa ni sobre sus propios logros o errores. Más adelante encontramos otra pregunta que mide la comunicación interna, pudiendo un caso a los trabajadores en el que se implanta un nuevo equipo de trabajo en la empresa, para que así opinen cuál sería la situación. en este caso la mayoría de personas respondió que se sentirían tranquilas, ya que confían en que les explicaran cómo funcionan.

La siguiente cuestión trata de evaluar cuales son las características del lugar de trabajo, para ver si esta tiene una atmósfera agradable, sin embargo vemos que no es así, ya que la mayoría (66.67%) coincide en que es un lugar caluroso, pues no hay aire acondicionado, oscuro o incluso demasiado luminoso dependiendo de cual sea tu lugar de trabajo habitual, pues la diferencia lumínica entre la terraza del restaurante y el salón es muy grande.

Seguidamente explicamos una de las cuestiones que más me ha llamado la atención a la hora de realizar el análisis. Esta trata de medir la motivación de los empleados, preguntándoles dónde se ven trabajando dentro de 4 años, y sólo una persona respondió que se veía en el mismo restaurante pero en un puesto jerárquico más elevado; el resto, incluyendo a las encargadas, respondió que se veían en otra empresa. Esto es debido a la concepción que se tiene de que estos trabajos son “de paso”, es decir, una forma de ganar dinero para poder permitirte ciertos aspectos sociales, pero no un trabajo para vivir, generando así un estado en los trabajadores de desinterés hacia ciertos aspectos de la organización en los que no estén involucrados.

La siguiente pregunta permite a los trabajadores opinar sobre cómo su lugar de trabajo sería un sitio para trabajar mejor, ya que se les planteaba qué cambiarían de su trabajo. La mayoría de ellos (83.33%) respondió que el salario, mientras que el resto comentó que, los horarios, el espacio físico y una persona la relación con el superior. Cuando nos fijamos en el análisis de este último trabajador vemos que ocupa un puesto de trabajo como encargada, por lo que su superior es un trabajador de un nivel jerárquico bastante más elevado, el cual, no forma parte del equipo de trabajo del restaurante.

Por último, se les da a los trabajadores la oportunidad para opinar de forma general sobre la empresa, ofreciéndoles un cuadro de texto donde puedan escribir libremente. Cuando analizamos los comentarios en conjunto vemos las diferentes opiniones que hay, pero en lo que la mayoría de ellos coincide es en el compañerismo que existe entre iguales, pero la falta de comunicación por parte de los superiores, pues sienten que por mucho que opinen no se les escucha, como bien refleja este comentario “Pues en cuanto a compañeros es de los mejores sitios donde yo he trabajado. Pero si hablamos de encargados, jefes , etc. No escuchan tus opiniones o las escuchan y se las pasan por el forro dando preferencia a gente que lleva menos tiempo”, o este otro “Me gusta la relación con los superiores y mis iguales pero hay falta de comunicación con los jefes de elevado cargo”. No obstante también podemos encontrar otro tipo de opiniones, como por ejemplo “Prefiero callar no hay organización ni compañerismo”. Es importante añadir que este tipo de opiniones son propias de aquellos que llevan más de 10 meses en el restaurante, pues si buscamos la opinión de alguno de los trabajadores que menos tiempo lleva vemos que dejan de lado que los superiores no les escuchen, y valoran más el trabajo en equipo y el compañerismo, como se refleja en este comentario “Me gusta mucho el buen rollo entre los compañeros y con los encargados. Estoy contenta de trabajar aquí.”, o en este otro “Es buena empresa. Y el buen rollo entre los trabajadores hace que el tiempo empleado allí se pase más rápido”

Conclusión de los análisis

Una vez que ya hemos analizado las diferentes encuestas y valorado el grado de bienestar y satisfacción que sienten los trabajadores podemos descubrir cuál es el punto débil de esta empresa, y cuál es la razón por la que el representante notó un descenso en la implicación de los trabajadores. Vemos que el mayor de los problemas que se presenta es la falta de motivación entre los empleados, pues como hemos podido analizar prácticamente ninguno de ellos se siente embajador de la empresa ni creen estar trabajando en ella dentro de unos años, ni siquiera en un puesto superior. Como hemos podido comentar

anteriormente existen razones para esta falta de interés por conservar este puesto de trabajo. En primer lugar el perfil del trabajador, pues la mayoría de ellos son jóvenes que compaginan este trabajo con los horarios de la Universidad, por lo que es lógico que su sueño o su meta sea dedicarse a aquello para lo que están estudiando, y consideran este trabajo como una oportunidad para conseguir ingresos mensuales. Por otro lado las propias características de este tipo de trabajo hacen que los empleados no quieran permanecer en la organización, pues la mayoría de ellos considera que la retribución que perciben no es la adecuada respecto el esfuerzo que realizan a la hora de trabajar, así como que las características climatológicas no son las que deberían, pues la mayoría opinó que es un lugar caluroso.

Otro de los problemas que hemos visto a lo largo de los análisis de las encuestas es la falta de comunicación por parte de los altos cargos hacia los empleados. Como hemos visto esta no es una cuestión que afecte a todos los trabajadores, sin embargo preocupa a un sector muy importante de la empresa, los más veteranos. Es importante tener en cuenta a este sector de trabajadores por diferentes razones; en primer lugar por el interés que la empresa tiene en conservarlos en ella, pues son los que saben desenvolverse en todos los diferentes puestos de trabajo, ya que saben qué hacer y cómo hacerlo, además al tener más experiencia se desenvuelven mejor en los momentos donde la carga de trabajo es mayor. En segundo lugar porque, al llevar más tiempo en la empresa tienen más poder de negociación, lo que hace que se vean capaces de hacer más protestas, y que estas tengan más repercusión sobre el clima laboral.

En definitiva hemos podido observar que hay dos aspectos a tratar y mejorar en esta empresa. En primer lugar la baja motivación de los trabajadores, y en segundo lugar la falta de comunicación por parte del superior con algunos empleados.

PLAN DE MEJORA

Una vez ya sabemos cuáles son los principales problemas que hay que tratar en la empresa que estamos analizando y le hayamos trasladado esta información al representante desarrollaremos un plan de mejora que solvete estos fallos organizacionales y mejorar así las relaciones dentro de la empresa. Un plan de mejora es un instrumento que permite a las organizaciones crecer y aprender de sus propias situaciones y experiencias, por lo que trata de analizar cada una de estas y establecer los diferentes pasos y métodos para conseguir superar dichas barreras.

Como ya hemos nombrado anteriormente los problemas que presenta esta organización y debemos solucionar son la comunicación interna, es decir, la falta de feedback, y la motivación de los trabajadores, por lo que desarrollaremos un plan para mejorar ambos aspectos. Este tendrá diferentes fases que harán que su eficacia sea mayor, así como que se implante con más facilidad dentro de la empresa. En primer lugar realizaremos un diagrama de espina causa-efecto para así poder encontrar las principales causas de nuestros problemas, y con ello profundizar más en estos y entenderlos mejor. Una vez ya conocemos las principales áreas de mejora y las causas de los problemas que se presentan formularemos nuestros objetivos y fijaremos un periodo de tiempo para llevarlos a cabo, lo cual nos ayudará tanto a nosotros como a la empresa a no salirnos del camino marcado. Seguidamente debemos seleccionar las posibles alternativas al problema, utilizando para ello mecanismos como por ejemplo la lluvia de ideas, técnica del grupo nominal, etc., para luego ordenarlas de más eficiente a menos. Y por último estableceremos un cronograma donde aparecerán cada una de las medidas establecidas en el plan de mejora con sus respectivas características y plazos.

Comunicación

Como ya se ha descrito anteriormente vamos a seguir una serie de pasos que facilitarán la realización de nuestro plan de mejora. En primer lugar se ha diseñado una tabla en la que se especifica cual es el problema que vamos a combatir, en este caso la ausencia de feedback, las posibles causas que generan este problema y el objetivo que perseguimos al realizar este plan de mejora. Por último establecemos también posibles acciones de mejora, sin fijarnos ningún criterio, pues posteriormente analizaremos qué propuestas son válidas y cuáles no, y qué beneficios queremos obtener al aplicar estas en la empresa

Descripción del problema	La falta de feedback dentro de la empresa, pues los cargos superiores no explican ciertos aspectos importantes a los empleados.
Causas que provocan el problema	<ol style="list-style-type: none">1. Falta de confianza en los empleados2. Falta de canales de comunicación3. Percepción por los jefes que no existe interés en los empleados por conocer información de la empresa4. Falta de organización a la hora de establecer reuniones
Objetivo a conseguir	Construir unas vías de comunicación interna más fluida, para que así tanto jefes como empleados compartan la información relevante para la empresa.
Acciones de mejora	<ol style="list-style-type: none">1. Reuniones periódicas2. Fijar un buzón de sugerencias anónimo3. Grupos de discusión informales (WhatsApp)4. Envío mediante correo de informes mensuales sobre el desarrollo de la empresa5. Envío mediante correo de informes individuales mensuales sobre errores y éxitos

Beneficios esperados	Con estas acciones se espera que ambas partes aumenten su confianza a la hora de comunicarse, para que así la comunicación sea más fácil y fluida, y revierta positivamente en la eficiencia de los procesos.
-----------------------------	---

Tabla 1: Selección de las acciones de mejora

Una vez se ha especificado cuales son las acciones que queremos ejecutar para conseguir abordar nuestro objetivo principal y con ello repercutir en una serie de beneficios pasaremos a analizar estas acciones de forma individual para así descartar aquellas que no encajen en el perfil, y de igual modo, ordenar aquellas que si queremos implantar. Tras dicho análisis decidimos eliminar el buzón de sugerencias anónimo, pues su falta de transparencia puede dar lugar a una comunicación caracterizada por mentiras y trampas, pues puede ser utilizado con el fin de hacer daño a algún compañero con el que la relación no sea positiva; y los informes personalizados, pues el restaurante cuenta con una plantilla demasiado grande y cambiante como para realizar un informe de cada uno de los empleados. El resto de acciones pasaremos a considerarlas de forma individual conforme la siguiente tabla, pues sí que cumplen los criterios para ser aptas en la mejora de la comunicación.

Acción de Mejora	Dificultad (1-10)	Plazo	Impacto	Priorización
Reuniones periódicas	6 Sin embargo la dificultad que presenta es acordar un horario entre todos los asistentes	Se establecerá un plazo de un mes para establecer la primera reunión, y a partir de ahí se realizarán cada trimestre	Con esto se facilitará el feedback hacia los empleados, pues los superiores tendrán la oportunidad de poder comunicar	Primera acción que se debe implantar

			tanto información de la empresa como de ellos mismos. Además se aumentará la confianza y se borrarán las barreras.	
Grupos de discusión informales	2 La única dificultad que podría presentar sería que se empleara para hablar de cosas banales	Diario	Facilita la comunicación directa cuando deba transmitirse información urgente, o cuando exista algún tipo de duda por parte de los integrantes. Además mejora la comunicación grupal.	Segunda medida a implantar, pues pese a ser mas sencilla que la primera seguimos considerando que es mejor la comunicación cara a cara.
Envío mediante correo de informes mensuales sobre el desarrollo de la empresa	7 Pues se comprende que supone un esfuerzo tanto realizar el informe como conseguir los correos de a quienes tiene que ser enviado	Se realizarán informes trimestrales después de cada reunión, ya que así se recogerá también la información que se haya hablado en estas para aquellos trabajadores que no hubieran	Facilitará en gran medida la difusión de la información, ya que de este modo esta llega a todos los usuarios de forma segura.	Tercera medida a implantar, pues la información que se recoja en estos informes será la de las reuniones, y quienes no hubieran podido asistir

		podido asistir.		pueden ser puestos al día por algún compañero
--	--	-----------------	--	--

Tabla 2: Elección de acciones

Una vez que ya se ha establecido la tabla de prioridades de tareas construiremos el plan de mejora en si, detallando cada una de las tareas de acuerdo a la siguiente tabla.

Acciones de mejora	Reuniones trimestrales	Grupos de discusión informales	Enviar informes trimestrales
Tareas	1- Establecer la primera fecha de reunión. 2- Clarificar los puntos a tratar en la reunión. 3- Informar a los interesados de los temas que se trataran. 4- Realizar la reunión 5- Aclarar posibles dudas y preguntas	1- Crear el grupo de WhatsApp 2- Enviar mediante dicho grupo un mensaje de bienvenida especificando su utilidad 3- Fijar normas tales como, no hablar de cosas banales, no utilizar ese grupo para asuntos no-laborales, etc.	1- Recoger los datos necesarios, como por ejemplo la evolución de las ventas en los últimos meses. 2- Elaborar un informe donde se recoja la información. 3- Enviar dicho informe por correo a los interesados
Responsable de tarea	El cargo superior junto con las encargadas de sala	El administrador del grupo: el cargo superior	El cargo superior
Tiempos (inicio-fin)	Inicio: 24 de junio 11h Fin: 24 de junio 13h Y en cada reunión se	Inicio: 5 de junio Fin: Indefinido	Inicio: 26 de junio Fin: Indefinido Periodicidad de tres

	establecerá la fecha de la siguiente, respetando la duración de aproximadamente 2h		meses
Recursos necesarios	<ul style="list-style-type: none"> - El salón donde se realizarán: El propio restaurante - El salario de los asistentes: 11€ por asistente 	<ul style="list-style-type: none"> - Movil con internet - La aplicación WhatsApp 	<ul style="list-style-type: none"> - La información de la empresa - Un ordenador
Indicador seguimiento	Número de trabajadores que asisten a las reuniones	Porcentaje de participación mensual	Número de personas interesadas en recibir el correo con la información
Responsable de seguimiento	Los encargados de guiar las reuniones, es decir, los cargos superiores	El administrador del grupo: el jefe	El cargo superior

Tabla 3: Plan de mejora

Es importante que una vez el plan de mejora esté establecido y fijado este tenga un seguimiento, por tal de evaluar si realmente está funcionando, o si de lo contrario este debería cambiarse. Para eso es muy importante que el encargado de ello, el jefe de cargo superior, ponga especial atención a los indicadores establecidos en la tabla, sobretodo al principio de su implantación.

Motivación

Para realizar el plan de mejora sobre el problema de la motivación vamos a seguir el mismo método que se ha utilizado para el problema de la falta de comunicación. En primer lugar definir el conflicto, así como el objetivo que seguimos con el plan de mejora, las acciones para conseguirlo y los beneficios que queremos obtener.

Descripción del problema	La falta de motivación entre los empleados para seguir creciendo dentro de la empresa.
Causas que provocan el problema	<ol style="list-style-type: none">1. El tipo de trabajo, diseñado para estudiantes2. La falta de planes de carrera3. La retribución4. La falta de confianza con el superior5. Poco reconocimiento
Objetivo a conseguir	Conseguir un interés entre los empleados para que sigan creciendo dentro de la empresa, y tengan como objetivo conseguir llegar a un cargo alto dentro de esta.
Acciones de mejora	<ol style="list-style-type: none">1. Cambios en la organización, como horarios2. Desarrollar planes de carrera efectivos3. Subir el salario a los empleados4. Buzón donde se recojan reconocimientos hacia los demás5. Reuniones
Beneficios esperados	Con estas acciones se espera que los empleados tengan ganas de superarse a si mismos, se sientan cómodos dentro de la organización y vean en este empleo una oportunidad de trabajo serio

Tabla 4: Selección de las acciones de mejora

Como ya hemos hecho en el caso anterior ahora elegiremos aquellas prácticas que consideramos más eficaces para mejorar el problema de la motivación, así luego pasaremos a desarrollarlas. Se eliminan tanto la opción de aumentar la retribución como los cambios organizacionales, pues no es una acción que pueda tomarse tan fácilmente, ya que al tratarse de una franquicia estos aspectos van marcados, sin embargo, se deja abierta la posibilidad de obtener ciertas recompensas como por ejemplo una comida el fin de semana, o una mayor flexibilidad a la hora de establecer los horarios. Una vez se han clarificado las acciones que vamos a perseguir las desarrollaremos para así establecer posteriormente un plan de mejora.

Acción de Mejora	Dificultad (1-10)	Plazo	Impacto	Priorización
Desarrollar planes de carrera efectivos	8 Pues es una acción que no sólo conlleva tiempo, sino recursos económicos y un gran seguimiento	Se establecerá un plazo de dos meses para identificar aquellos trabajadores que sean los adecuados para promocionar. Una vez elegidos el plazo del plan de carrera se detallará en consecuencia del trabajador, el puesto al que asciende, etc.	Esta medida motivará sobretudo a los trabajadores los que se esté promocionando, pues verán el interés en ellos; sin embargo también afecta a los demás, pues entenderán que con esfuerzo y ganas ellos podrían ser los próximos	Pese a ser la que más impacto genera hemos decidido que sea la última en implantar, puesto que conlleva demasiado tiempo

Buzón de reconocimientos	3 Las dificultades en este caso son dos. En primer lugar, por parte del superior, detallar cada cierto tiempo los reconocimientos de los trabajadores; y en segundo lugar concienciar a estos mismos de escribir éxitos de sus compañeros	Este se implantará el 29 de mayo, y los reconocimientos se recogerán y se leerán el último sábado del mes, después de la jornada laboral.	Con esto se conseguirá, en primer lugar, que cada empleado sepa aquello que está haciendo bien en su trabajo, y por tanto se sienta valorado y aumente sus ganas de esforzarse; por otro lado, al escuchar los reconocimientos de los compañeros, se consigue cierta competencia que puede aumentar también la motivación	Primera medida a implantar, pues es la más rápida y con la que se obtendrán resultados más impactantes
Reuniones	1 No supone ninguna dificultad, pues se aprovecharan las reuniones trimestrales sobre comunicación	Se dejará un mes para la primera reunión, y luego se realizarán trimestralmente	Con estas reuniones conseguiremos los mismos resultados que con los buzones de reconocimientos, con la característica de	Conseguiremos aumentar la confianza en los trabajadores, así como la sensación de sentirse valorados por sus

			que en este caso es el cargo superior quien reconoce los méritos de sus trabajadores, por tanto esto genera un impacto mayor	superiores, consiguiendo con ello aumentar su motivación.
--	--	--	--	---

Tabla 5: Elección de acciones

Una vez se han caracterizado las medidas que hay que tomar pasamos a establecer un plan de mejora detallado.

Acciones de mejora	Buzón de reconocimientos	Reuniones trimesrales	Plan de carrera
Tareas	<p>1- Establecer un lugar accesible para todos los trabajadores donde poder colocarlo: en la línea de comando</p> <p>2- Informar a los empleados de su existencia y de su uso, mediante los grupos de WhatsApp</p>	<p>1- Fijar la fecha de la primera reunión</p> <p>2- Informar a los trabajadores de su asistencia, así como explicar que sobre sus reconocimientos se hablará al final de cada reunión.</p> <p>3- Establecer los reconocimientos que se tratarán, apoyándose si es necesario en el</p>	<p>1- Seleccionar a aquel empleado o empleados que deban ser promocionado.</p> <p>2- Construir un perfil de puesto de trabajo y del trabajador para comprobar si es el adecuado.</p> <p>4- Comunicarlo al trabajador</p> <p>5- Desarrollar en si el plan de carrera</p>

		buzón	
Responsable de tarea	El cargo superior junto con las encargadas de sala	El cargo superior junto con las encargadas de sala	Los cargos superiores con los encargados de Recursos Humanos
Tiempos (inicio-fin)	<p>Inicio: 29 de mayo</p> <p>Fin: Indefinido</p> <p>El último sábado de cada mes se leerán cada uno de los reconocimientos al final de la jornada laboral. Para este proceso se dedicarán entre 30 y 60 minutos</p>	<p>Inicio: 24 de junio 13h</p> <p>Fin: 24 de junio 13:15h</p> <p>Se dedicarán 15 minutos tras las reuniones trimestrales fijadas en el plan de mejora sobre la comunicación a hablar sobre los reconocimientos de los empleados.</p> <p>Dedicaremos sólo 15 minutos porque mensualmente se dedican entre 30 y 60</p>	<p>Inicio: 26 de julio</p> <p>Fin: Se establecerá cuando se desarrolle el propio plan de carrera.</p>
Recursos necesarios	<ul style="list-style-type: none"> - Un buzón: 20€ - El salario de los asistentes: 5.5€ por asistente 	<ul style="list-style-type: none"> - Un lugar para las reuniones: el restaurante - Salario no será necesario, pues ya se ha establecido en el plan de mejora de la comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajador/a que queira y pueda ser promocionado - Un puesto de trabajo al que ser ascendido - Recursos económicos: a concretar en el plan de

			mejora
Indicador seguimiento	Número de trabajadores que Escriben reconocimientos de los demás Aumento y mejora de los reconocimientos	Número de trabajadores que asisten a las reuniones	Número de personas interesadas en recibir el correo con la información
Responsable de seguimiento	Las encargadas de sala	Los encargados de guiar las reuniones, es decir, los cargos superiores	El cargo superior en un principio, cuando se implante el plan de carrera los responsables de Recursos Humanos

Tabla 6: Plan de mejora

CONCLUSIONES

Este proyecto se inició con el objetivo principal de solucionar el problema que se nos planteaba en una empresa hostelera de Castellón de la Plana, pero para llevar a cabo este se establecieron diferentes objetivos secundarios. Gracias a estos pequeños objetivos este proyecto ha ido evolucionando y nos ha permitido averiguar y aprender de ciertos aspectos que no se establecieron en un principio.

En primer lugar me gustaría reflexionar sobre la relación que existe entre el bienestar y el clima laboral, centrándome evidentemente en la empresa que se analizó. Según los resultados de los cuestionarios el nivel de bienestar era bastante elevado, no obstante la mayoría de las preguntas que analizan el clima laboral fueron contestadas de forma negativa, excepto aquellas que se centraban en el compañerismo. De igual modo en el cuestionario sobre bienestar la mayoría de trabajadores/as le dio una mayor importancia a las relaciones sociales. Esto no es más que el reflejo de nuestra condición de seres sociales, pues estamos destinados a convivir con otras personas, y sobre todo en el trabajo, donde estas relaciones se estrechan. Por todo esto parece evidente que, si estas relaciones entre los compañeros son positivas, nuestro nivel de bienestar será mayor que si no tuviéramos o de lo contrario, fueran negativas. A esto hay que añadirle las condiciones individuales de los trabajadores, pues como ya hemos podido advertir a lo largo de ese proyecto, el perfil de la plantilla es personal joven, con ganas de conseguir un dinero extra al mes, pero sin la necesidad de esta recompensa económica, por tanto no es de extrañar que este sector trabajador joven valore más la posibilidad de relacionarse en el trabajo, y de alguna forma, pasarlo bien trabajando, que los reconocimientos, las promociones, o incluso el salario. No obstante con esto se confirma la relación que existe entre el clima laboral y el bienestar personal, pues este segundo será más favorable si al menos percibimos como positivo uno de los factores que componen el clima de una organización.

Otra de las reflexiones que podemos hacer de este proyecto, y que me surgió mientras analizaba los resultados de los cuestionarios, es sobre el concepto de significado del trabajo, pues este defiende que cada uno de nosotros prioriza ciertos aspectos del trabajo, y que estos pueden ser diferentes para compañeros de una misma empresa. Esto se refleja claramente a lo largo del análisis de los cuestionarios, pues podemos ver cómo, dependiendo de las condiciones individuales, o simplemente dependiendo de las características propias de una personalidad, cada uno de los encuestados daba preferencia

a un aspecto u otro de su trabajo. Esto ha provocado también que, pese a haber ciertos aspectos en este trabajo que no cumplen las expectativas, no se puntúen tan bajo como lo esperado, pues para la mayoría de gente no tenía importancia, y por tanto no lo perciben como algo que les afecte realmente.

Como última reflexión sobre el resultado de este proyecto, añadir que, pese a parecer que conoces el comportamiento humano, y que conoces las prioridades de estos en el trabajo, cuando indagas en sus intereses y realmente te esfuerzas por conocerlos y entenderlos, descubres que, bajo un aumento del absentismo y una disminución de la productividad lo que verdaderamente se esconde es una percepción una falta de feedback y reconocimiento de los trabajadores, y una escasa motivación que los lleve a seguir creciendo y esforzándose. Por tanto, se debe ser consciente de que cada uno de nosotros percibe y vive de un modo, y no podemos dar ciertas teorías por válidas sin antes comprobarlas, lo cual he podido comprender de primera mano, ya que los resultados de estos tests me han sorprendido positivamente.

REFLEXIÓN FINAL

Tras cuatro años de esfuerzo, de estudios y de madrugar por fin ha llegado el momento que tanto se espera, el final de un camino que en absoluto ha sido desagradable, y con ello el Trabajo de Final de Grado. Cuando me planteé sobre que me gustaría investigar, escribir y reflexionar pasaron por mi cabeza una gran diversidad de temas, sobre todas aquellas materias que hemos dado a lo largo del grado, pero por algún motivo ninguna acababa de asentarse en mi, ni de despertar ese interés como para escribir un trabajo como este, hasta que al final decidimos mi tutor y yo escribir sobre algo en lo que estuviera inmersa, y por ello decidí tratar un tema tan interesante como el bienestar dentro de la empresa en la que estoy trabajando. Esta idea no sólo ha conseguido que la realización de este proyecto me levantara el interés, sino también me ha permitido conocer cómo es el lugar donde trabajo para mis compañeros, pues no coincide con mi propia percepción, y poder ver en la práctica todas aquellas teorías que nos han hablado de motivación, de psicología positiva, de liderazgo, y un largo etcétera, pues al analizar los resultados de los cuestionarios fui diciéndome a mi misma “sí, esto es así porque nuestro líder debería ser más democrático”, por poner un ejemplo.

Por otro lado, gracias a este proyecto he podido aprender diferentes aspectos por mi misma, pues cuando alguna de mis teorías se iba al traste trataba de buscar información al respecto sobre otros autores, y sobre materia que estuviera relacionada, consiguiendo así en primer lugar entender por qué mi teoría no era válida, así como aprender sobre aspectos relacionados sobre los que se hablaban en los diferentes artículos

En definitiva, ha sido una gran oportunidad para mí haber realizado un trabajo como este dentro de una empresa en la que estoy trabajando, ya que considero que esto me ha acercado más a lo que en un futuro espero que sea mi profesión, pues he podido simular una situación en la que, dentro de unos años, espero verme inmersa.

LIMITACIONES

La realización de este proyecto presentó ciertas limitaciones, y es por ello que los resultados no son fiables al 100%. La primera de las limitaciones y la que considero más relevante es la elaboración de los cuestionarios, pues al haberlos creado yo misma no presentan la misma fiabilidad que aquellos oficiales que están demostrados y corroborados. No obstante, estos siempre han estado basados en otras preguntas que si fueron demostradas y se calificaron como válidas para evaluar tanto el bienestar como el clima laboral.

Otra de las limitaciones que hace que los resultados no sean completamente representativos es la población encuestada, pues no todos los trabajadores respondieron a los cuestionarios, haciendo esto que los resultados no representen a todo el conjunto de la empresa.

Por último, otra posible limitación es el hecho de ser una trabajadora de la misma empresa encuestada, pues ser compañera de los trabajadores encuestados puede generar respuestas que estén alterados, ya que me conocen y pueden no ser objetivos

BIBLIOGRAFÍA

- Salanova, M., Gracia, F.J. Y Peiró, J.M. (1996). *Significado del trabajo y valores laborales*. En J. M. Peiró y F. Prieto (Eds.). *Tratado de Psicología del Trabajo*. Vol II. Aspectos psicosociales del trabajo, Madrid: Síntesis.
- Salanova, M. (2010) *Psicología de la salud ocupacional*. Cap 9, pags. 247-280. Ed: Síntesis
- Salanova, M. (2009) *Organizaciones Saludables, Organizaciones Resilientes*. Dossier: Prevención de Riesgos Laborales
- Bresó, E. (2015) *Psicología del Trabajo*. Tema 1 - 2. Universitat Jaume I
- Bermúdez, M. P., Álvarez, I. T., & Sánchez, A. (2003). Análisis de la relación entre inteligencia emocional, estabilidad emocional y bienestar psicológico. *Universitas Psychologica*, 2(1), 27-32.
- Warr, P. (2013). Fuentes de felicidad e infelicidad en el trabajo: una perspectiva combinada. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 99-106.
- Santana, P. J., & Cabrera, Y. A. (2007). Clima y cultura organizacional: ¿ dos constructos para explicar un mismo fenómeno?. In *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX Congreso anual de AEDEM* (p. 19). Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM).
- Romero, J. (2001). Clima laboral y bienestar psicológico en una empresa pública. *Archivos de Prevención Riesgos Laborales*, 4(1), 17-23.
- Goleman, D. (2012). *Inteligencia emocional*. Editorial Kairós.
- Gabel Shemueli, R. (2005). *Inteligencia emocional: perspectivas y aplicaciones ocupacionales*.
- Goleman, D., & Cherniss, C. (2005). *Inteligencia emocional en el trabajo: Cómo seleccionar, medir y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones*. Editorial Kairós.
- Figuerola, M. (2004). Inteligencia emocional: Instrumento clave en las organizaciones asociativas del siglo XXI. *Cayapa*, 4(008).

ANEXO I. Cuestionarios

Cuestionario Bienestar laboral

1. ¿Cuánto tiempo llevas en la empresa?
2. ¿Cual es tu cargo?
 - a. Encargada en sala
 - b. Extra en sala
 - c. Encargada en cocina
 - d. Extra en cocina
 - e. Office
3. ¿Cómo te sientes en el Trabajo? (1-5)
4. ¿Puedes compaginar bien el Trabajo con tu vida social?
 - a. Si
 - b. No
 - c. A veces
5. ¿Cuánto conoces a tus compañeros de trabajo?
 - a. Lo justo y necesario para ser compañeros
 - b. Me gusta almorzar con ellos
 - c. Solemos salir después del trabajo
 - d. Somos grandes amigos
6. ¿Cómo te sientes al entrar en tu puesto de trabajo?
 - a. Cansado y sin ganas de nada
 - b. Bien, aunque no me gusta venir a trabajar
 - c. Feliz de poder ver a mis compañeros
7. Respecto al trabajo que realizas, ¿crees que tienes un salario justo?
 - a. Si
 - b. Más o menos
 - c. No
8. ¿Te consideres escuchado en el trabajo?
 - a. No, y por ello no suelo opinar
 - b. Habitualmente me escuchan pero no se llevan a cabo mis opiniones
 - c. Si, suelen preocuparse y preguntar por ello
9. ¿Recompensarías trabajar en tu empresa a algún amigo?
 - a. Por supuesto, es un lugar genial
 - b. Si, no está tan mal

- c. Si no hay otro remedio...
- 10. Durante tu trabajo, ¿te gusta lo que haces?
 - a. No, es aburrido y monótono
 - b. No, es difícil
 - c. Si, es retador y entretenido
 - d. No, es demasiado fácil

Cuestionario Clima laboral

- 1. ¿Qué edad tienes?
- 2. ¿Cuál es tu cargo?
 - a. Extra en sala
 - b. Encargada en sala
 - c. Extra en cocina
 - d. Encargada en cocina
 - e. Office
- 3. ¿Cuánto tiempo llevas en la empresa?
- 4. Cuando necesito ayuda con una tarea...
 - a. Los compañeros de rango me ayudan
 - b. Acudo a mi superior a ver si este puede ayudarme
 - c. Nada, a no ser que lo pida personalmente
- 5. Durante esta semana, ¿has recibido algún tipo de información sobre la empresa?
 - a. Si, sé en todo momento la evolución de mi empresa
 - b. Si, de mis logros y de cómo mejorar
 - c. No, ninguna
- 6. El lugar donde trabajo es más bien...
 - a. Oscuro
 - b. Demasiado luminoso
 - c. Caluroso
 - d. Neutro
 - e. Frio
- 7. En 4 años, ¿dónde te ves?
 - a. En el mismo puesto de trabajo que ahora
 - b. En un puesto de trabajo superior al de ahora
 - c. En otra empresa
- 8. Cuando hay cambios en la empresa, la situación entre los compañeros es como...
 - a. Tranquilidad, pues sabemos que nos explicaran cómo usarlo

- b. Un poco de nerviós, pues nos ayudarán sólo en parte
 - c. Muy nerviosa, pues tendremos que aprender a utilizarlos solos
9. ¿Qué cosas crees que se pueden mejorar?
- a. Espacio físico
 - b. Salario
 - c. Relación entre compañeros
 - d. Relación con el superior
 - e. Procesos de promoción
 - f. Otro:...
10. En general, ¿qué opinas de tu empresa?

ANEXO II: TABLAS

Tabla 1: Selección de las acciones de mejora para la comunicación	22-23
Tabla 2: Elección de acciones para comunicación	23 -25
Tabla 3: Plan de acciones para comunicación	26
Tabla 4: Selección de acciones de mejora para la motivación	27
Tabla 5: Elección de acciones para motivación	28-30
Tbala 6: Selección de acciones para motivación	31-32